

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



**VM 1/19**

Markus Gmuer

## **NPO zwischen Ignoranz, Konkurrenz und Kooperation**

Verbands-Management, 45. Jahrgang, Ausgabe 1 (2019), S. 6-15.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Luisa Wagenhöfer  
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH  
Fotomaterial: Thema «Konkurrenz»: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com)  
ISBN: 978-3-909437-54-2  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



**UNI  
FR**  
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG  
UNIVERSITÄT FREIBURG

## Forschungsbeitrag

# NPO zwischen Ignoranz, Konkurrenz und Kooperation

Markus Gmür

Verbände und andere NPO haben mehrere Optionen im Umgang mit anderen Organisationen, die ihnen in der Ressourcenbeschaffung oder der Leistungserbringung in die Quere kommen: Sie können sich erstens für Konkurrenz entscheiden und dazu eine Wettbewerbsposition suchen, die sie in den Augen ihrer Stakeholder besonders attraktiv erscheinen lässt. Sie können zweitens die Option der Kooperation wählen und sich mit anderen Organisationen verbinden oder gar mit ihnen verschmelzen. Eine dritte Alternative ist die Ignoranz, die im Wesentlichen darin besteht, sich nur auf die eigene Mission und die Zielgruppen zu konzentrieren und sich dabei nicht von den Aktivitäten anderer Organisationen beeinflussen zu lassen. Jede dieser drei Optionen hat spezifische Voraussetzungen und das ist mit Vor- und Nachteilen verbunden. Diese werden im vorliegenden Beitrag aus einer Managementperspektive skizziert. Die abschliessende Empfehlung lautet, dass eine NPO in jeder Konstellation über die ihr zur Verfügung stehenden Alternativen Klarheit erlangen und auf dieser Grundlage eine selektive Entscheidung treffen sollte.

«Eigentlich waren wir mit uns allein ganz zufrieden – und dann war da plötzlich noch jemand anders da!» Eine solche Erfahrung haben die meisten Menschen mindestens einmal in ihrem Leben gemacht, nämlich als Kleinkinder, denen die Eltern eines Tages – übermüdet, aber glücklich – ein kleines Bündel unter die Nase gehalten haben, das sie nun als ihr Bruderlein oder Schwesterlein annehmen sollten. Überraschung und Skepsis oder auch Freude und Neugier, vielleicht auch einmal Widerwille und Panik sind ebenso denkbar wie beobachtbare Reaktionen. Was aus einer solchen neuen Konstellation in der Folge wird, kann zu Beginn auch kaum jemand voraussagen.

Wenn Organisationen unvermutet aufeinandertreffen, die sich zuvor nicht begegnet sind, ist das für

die Mitglieder zwar nicht dieselbe existenzielle Herausforderung wie für ein Kleinkind, zumal man ein Individuum im frühen Entwicklungsstadium nicht einfach mit einem Kollektiv erwachsener Menschen gleichsetzen kann. Wer als Organisationsmitglied einen solchen Entdeckungs- und Reaktionsprozess einmal selbst erfahren hat, wird aber bei genauerer Betrachtung vielleicht die eine oder andere Parallele entdecken. In diesem Beitrag soll es aber nicht um die tiefenpsychologische Deutung von interorganisationalen Begegnungen gehen, sondern ein Überblick über organisationale Antworten vermittelt werden, die sich in der Managementforschung über den Umgang mit organisationalem Nebeneinander finden.

## Organisationales Nebeneinander im Dritten Sektor

Dass NPO sich gegenseitig ins Gehege kommen und sich für Konkurrenz oder Kooperation entscheiden müssen, ist aus ökonomischer Perspektive nicht selbstverständlich. Gemäss der Theorie des Marktversagens füllen Organisationen des Dritten Sektors mit ihrem Leistungsangebot Lücken, die nicht durch wirtschaftliches Gewinnstreben gefüllt werden können, etwa weil die Zielgruppen nicht ausreichend zahlungswillig oder -fähig sind, weil es eine Informationssymmetrie und Vertrauensprobleme zwischen den Vertragsparteien gibt oder weil der Kollektivgutcharakter der Organisationsleistungen eine verlässliche Marktpreisbildung erschwert.<sup>1</sup> Die Theorie des Staatsversagens ergänzt diese Erklärung durch den Hinweis, dass staatliches Handeln einen fehlenden Markt nur dann kompensieren kann, wenn es dazu einen entsprechenden politischen Willen gibt, was in der Demokratie vor allem entsprechende politische Mehrheiten voraussetzt.<sup>2</sup> Der freie Raum zwischen staatlicher Steuerung und marktwirtschaftlicher Aktivität verbleibt Verbänden und anderen NPO, soweit sie nicht gezielt in Konkurrenz zu staatlicher Autorität und privatwirtschaft-

lichem Gewinnstreben treten. Innerhalb des freien Raums gibt es unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten kaum Anlass, dass Organisationen zueinander in Konkurrenz treten, weil es primär um das Ausfüllen von Lücken geht. Wenn eine Lücke bereits von einer Organisation geschlossen wurde, fehlt der ökonomische Anlass für eine weitere Organisation, ebenfalls an derselben Stelle aktiv zu werden. Ausnahmen bestehen da, wo es wertgetriebene, abweichende Ansichten darüber gibt, wie eine Leistung erbracht werden soll, etwa in der historischen Konkurrenz zwischen christlichen und sozialistischen Gewerkschaften, Freizeitvereinen und Hilfswerken. Ausserdem ist festzuhalten, dass eine ökonomische Betrachtung zu einem idealtypischen Bild führt, das immer nur einen Ausschnitt der empirischen Realität repräsentiert.

Grundsätzlich anders stellt sich die Ausgangslage dar, wenn man das organisationale Nebeneinander aus der Perspektive des Ressourcenmanagements betrachtet.<sup>3</sup> Hier stehen NPO in mehrerlei Hinsicht in Konkurrenz zueinander. Hervorzuheben sind insbesondere die folgenden Ressourcen:

- *Finanzmittel:* Je nach Finanzierungsmix konkurrieren NPO auf Spendenmärkten um Zuwendungen von Privatpersonen oder institutionellen Geldgebern, oder sie stehen im Wettbewerb um Subventionen oder Leistungsverträge der öffentlichen Hand.
- *Ehrenamtliche und freiwillige Helfer:* Nicht nur finanzielle sondern auch zeitliche Budgetrestriktionen können NPOs eine Wettbewerbslage bewusst machen. Die Konkurrenten können sowohl innerhalb eines Sektors (z. B. zwischen Hilfswerken) als auch zwischen Sektoren (z. B. zwischen Einsatzmöglichkeiten für Gesundheits- bzw. Umweltbelange) spürbar werden.
- *Mitglieder:* Bei der Gewinnung von Mitgliedern bestehen ebenfalls Wettbewerbssituationen, ganz unmittelbar z. B. zwischen Kirchen oder Gewerkschaften unterschiedlicher ideologischer Verankerung bzw. gegenüber Berufsverbänden; aber auch Kultur-, Sport- und Freizeitvereine können lokal Konkurrenzlagen wahrnehmen, wenn ihre Zielgruppen sich wegen Zeitknappheit zugunsten anderer Mitgliedschaften gegen einen Eintritt entscheiden oder austreten.
- *Politische und mediale Aufmerksamkeit:* Sie spielt für Interessenverbände eine wesentliche Rolle. Oftmals stehen hier verschiedene Organisationen in einer direkten Gegnerschaft zueinander.





Abbildung 1: Eindimensionale Typologie

Solche Konkurrenzlagen können für eine NPO ab dem Zeitpunkt der eigenen Gründung bestehen, oder sie bauen sich erst später durch das Aufkommen anderer Organisationen auf. Aber auch die Entscheidung, den eigenen Wirkungskreis zu erweitern, sein Leistungsspektrum zu verbreitern oder den Finanzierungsmix zu verändern, können erst dazu führen, dass man anderen Organisationen in die Quere kommt. Wenn ein blosses Nebeneinander zwischen Organisationen aufgrund einer spürbaren Ressourcenknappheit offensichtlich wird, muss sich das Management darüber klar werden, wie es sich zu den anderen stellen will, d. h. eine strategische Opti-

on zwischen Ignoranz, Konkurrenz und Kooperation wählen.

### Strategische Optionen im Überblick

Die strategischen Optionen für eine Reaktion auf organisationales Nebeneinander lassen sich zwischen den Polen ausgeprägter Konkurrenz auf der einen Seite und ebenso ausgeprägter Kooperation auf der anderen abbilden (vgl. Abbildung 1). Dazwischen steht die Entscheidung für eine friedliche Koexistenz. Diese kann von schlichter Ignoranz bis zu einem bewussten Umgang miteinander, der durch gegenseitigen Respekt gekennzeichnet ist, reichen.



Projektkooperationen sind ein erster Schritt zu einer Annäherung zwischen NPO. Dazu zählen hier sowohl ein koordiniertes Handeln in der Leistungserbringung, das Zusammenlegen oder gemeinsame Auslagern administrativer Funktionen, als auch eine abgestimmte Ressourcenbeschaffung. Kennzeichnend ist, dass nur ausgewählte Bereiche der organisationalen Aktivität kooperativ erfolgen, während in den übrigen Bereichen die Unabhängigkeit gewahrt wird. Die Verbandsbildung wird als weitergehende Kooperationsform eingeordnet, weil die NPO zwar weiterhin im Kern unabhängig bleiben, aber sich ein gemeinsames Dach geben, unter dem sie gemeinsame Ziele verfolgen und ihr Verhalten koordinieren. Als äusserste Form der Kooperation ist schliesslich das Verschmelzen der Organisationen anzusehen, indem es zu einer einseitigen Übernahme des einen Partners durch den anderen oder zu einer Fusion unter Gleichen kommt. Zur anderen Seite hin betonen NPO ihre Konkurrenzlage, indem sie sich in den Augen ihrer Mitglieder, Klienten, Sponsoren oder anderer Stakeholder profilieren. Leistungsdifferenzierung bedeutet nur, dass die Organisation ihre Position im betreffenden Markt gegenüber anderen Organisationen bewusst bezieht oder verlagert, um sich in eine vorteilhafte Lage zu bringen. In ihrer Steigerung kann die Positionierung darauf abzielen, die anderen Organisationen zurückzudrängen oder gar zu vernichten. Die beiden Extrempole der Konkurrenz und Kooperation

haben gemeinsam, dass nach ihrer Vollendung aus dem organisationalen Nebeneinander wieder das Alleinsein steht.

Eine Beziehung kann auch durch eine Mischung von Konkurrenz und Kooperation gekennzeichnet sein, wie sich das am Beispiel der Verbandsbildung zeigen lässt (vgl. Abbildung 2): Der Entschluss, einen Verband zu gründen oder ihm beizutreten, ist erst einmal ein kooperativer Akt. Innerhalb des Verbands können sich die Mitgliedsorganisationen aber untereinander mehr oder weniger Konkurrenz erleben. «Lauter gute Freunde!» charakterisiert eine Konstellation, wo jede Aktivität eines Mitglieds einen Nutzen für die übrigen Mitglieder erzeugt. Das wäre z. B. der Fall, wenn der Verband einen Informations- und Erfahrungsaustausch fördert, der jeden Informationsempfänger stärkt, ohne dass der Informationsgeber damit seine eigenen Chancen zur Zielerreichung reduziert. In der Konstellation «Trau schau wem!» können die Mitglieder zwar einerseits profitieren, müssen aber damit rechnen, dass ihre Beiträge gegebenenfalls zu ihrem Nachteil von anderen Mitgliedern genutzt werden. Ein «Gefangenendilemma» ist schliesslich durch eine hohe Wettbewerbsintensität gekennzeichnet, bei der jeder Vorteil des einen Mitglieds zu Lasten eines anderen geht, ein kooperatives Verhalten aufwändig und wenig ertragreich ist und ausserdem keine persönliche Vertrauensbasis besteht.<sup>4</sup> Während im Bereich des Sozialen, der Gesundheit oder der Kultur

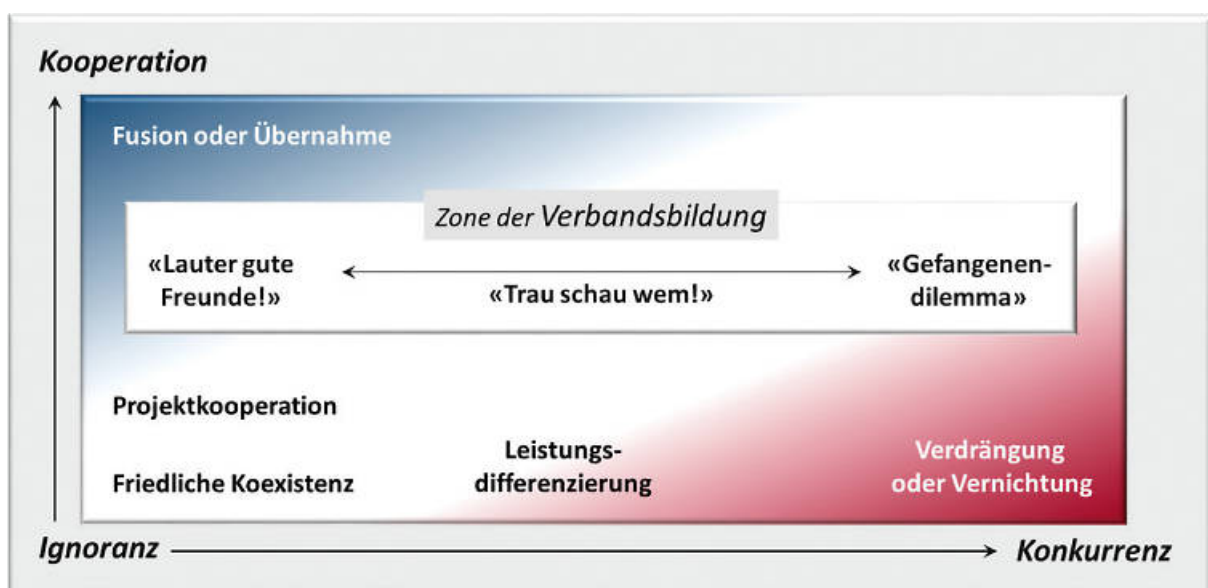


Abbildung 2: Zweidimensionale Typologie



Verbände eher durch eine geringere interne Konkurrenz charakterisiert sein dürften, ist für Branchenverbände eher eine Lage weiter rechts zu erwarten.

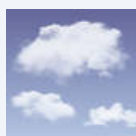
Im nächsten Schritt werden nun die wesentlichen strategischen Optionen nacheinander etwas näher betrachtet. Der Fokus liegt dabei auf den Voraussetzungen für die jeweilige Option sowie ihre Vor- und Nachteile.

### Option 1 – Ignoranz

Ignoranz bedeutet im vorliegenden Zusammenhang, dass eine NPO sich in ihrer Leistungserbringung oder Ressourcenbeschaffung unabhängig von anderen Organisationen im selben Feld breit macht, sich also so verhält, als wäre sie allein ihren Klienten bzw. Sponsoren verpflichtet. Der Vorteil einer solchen Strategie liegt darin, dass sich die NPO allein auf ihre Mission und die ihr dazu zur Verfügung stehenden Möglichkeiten konzentriert, dass sie durch ihr Anliegen bewegt wird. Sie benötigt keine Energien für taktische Manöver gegenüber konkurrierenden Organisationen und sie muss keine Kompromisse gegenüber den Anliegen von Kooperationspartnern eingehen. Ein wesentlicher Nachteil von Ignoranz besteht darin, dass die Organisation die Chance vergibt, von anderen Organisationen, die in einer vergleichbaren Lage agieren, zu lernen. Wettbewerber zur Kenntnis zu nehmen, kann ausserdem ein Leistungsanstoss sein und vermindert die latente Gefahr, in organisationale Trägheit oder Lethargie zu verfallen.

Ignoranz im organisationalen Nebeneinander muss sich eine NPO allerdings erst leisten können. Ob sie das kann, hängt von ihrer Legitimationsbasis gegenüber Klienten und Sponsoren ab. Vier wesentliche Legitimationsgrundlagen sind zu unterscheiden:<sup>5</sup>

- Die direkte Zwecklegitimierung einer Eigenleistungs-NPO beruht auch ihrer Fähigkeit, für die relevanten Zielgruppen einen Nutzen zu stiften, den sie nicht anderweitig erhalten: Die NPO erzeugt als Verband einen unmittelbaren Member Value<sup>6</sup> und schützt sich damit vor Abwanderung. Gefährdet ist diese Basis vor allem bei veränderten Präferenzen der Nutzer.
- Die indirekte Zwecklegitimierung ist typisch für Fremdleistungs-NPO, deren Ressourcengeber nicht identisch mit den Adressaten des Leistungsangebots sind. Effektivitäts- und Wirkungsnachweise in den Zielfeldern spielen eine wichtige Rolle. Das Risiko eines Legitimitätsverlusts besteht hier ebenfalls bei veränderten Präferenzen, aber auch im Ausbleiben steigender Wirksamkeitserwartungen.
- Die Wertlegitimierung unterscheidet sich von den beiden erstgenannten Legitimierungsbasen dadurch, dass die NPO ihre Unterstützung nicht für die Ergebnisse ihrer Arbeit, sondern für die Art und Weise der Leistungserstellung erhält. Die Stakeholder nehmen dabei Bezug auf die Werte und die Arbeitsweisen der Organisation, wenn diese beispielsweise durch Hilfsbereitschaft, Solidarität, Integrität, aber auch durch Al-



## NonproCons

Neue Wege  
für Nonprofit-Organisationen

**Wir sind für alle Nonprofit-Organisationen ein kompetenter und vertrauensvoller Partner in den zentralen Fragen des Managements einer Organisation – von der Gründung bis zur Liquidation und von der Strategie bis zum Reglement.**

Ein Beispiel aus unserer aktuellen Arbeit: Ein bedeutendes Forschungsinstitut im Gesundheitswesen will sich neu den Spendenmarkt erschliessen. Das braucht eine Fundraising-Strategie und eine komplette Neuorientierung des Vereins in Kultur, Organisation und Finanzen. NonproCons bringt in allen Bereichen das Fachwissen ein und begleitet den Prozess.



**Stiftungs- und Vereinsmanagement**  
**Fundraising**  
**NPO-Finanzmanagement**

**NonproCons AG**  
Rittergasse 35 • 4051 Basel  
Telefon +41 61 278 93 93  
[www.nonprocons.ch](http://www.nonprocons.ch)



truismus oder Opferbereitschaft gekennzeichnet sind. Hauptrisiko sind hier offensichtliche Verstöße gegen die eigene Wertebasis, wenn sie in der Öffentlichkeit bekannt werden.

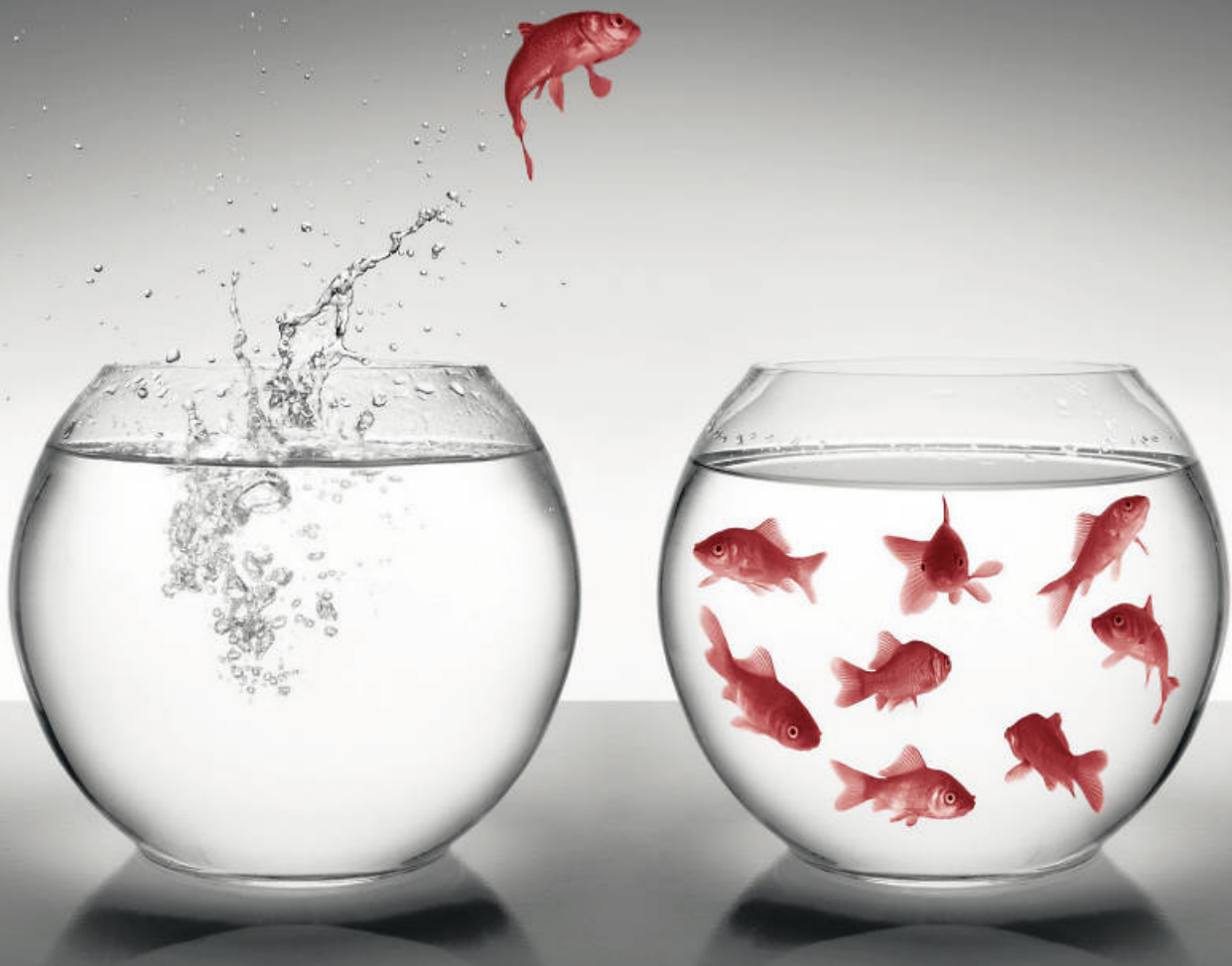
- Die Traditionslegitimierung ist schliesslich das Ergebnis eines in aller Regel mehrjährigen Institutionalisierungsprozesses, bei dem eine Organisation mit ihren Aktivitäten zu einem festen Bestandteil der gesellschaftlichen Realität wird. Die Organisation ist für ihre relevanten Stakeholder aus dem Alltag nicht mehr wegzudenken; schon die Vorstellung ihres Verschwindens löst Angst oder Sorge aus. Gefährdet ist diese Legitimitätsbasis, wenn der unvermutete Tatsachenbeweis erfolgt und die Organisation gar nicht so unersetzlich erscheint, wie zuvor angenommen wurde.

Ignoranz ist eine Option, wenn eine NPO sich ihrer Legitimierungsbasis – worauf sie auch immer beruhen mag – sicher sein kann. Dann kann sie es sich unter Umständen sogar leisten, nicht von anderen, konkurrierenden Organisationen lernen zu müssen. Wenn die Legitimationsbasis allerdings unvorbereitet verloren geht, kann es für einen Anpassungsprozess oder Kooperationsofferten zu spät sein.

## Option 2 – Konkurrenz

In Konkurrenz zu treten bedeutet im organisationalen Nebeneinander, sich nicht nur zur eigenen Mission, zu den Leistungsempfängern bzw. zu den Sponsoren zu bekennen, sondern sich gegenüber anderen Organisationen zu positionieren. Das hat zur Folge, dass ein Teil der verfügbaren Ressourcen für die Positionierung und die dazugehörigen Marketingaktivitäten aufgewendet werden muss; dieser wird damit dem Kernanliegen der Organisation entzogen. Die Aufmerksamkeit richtet sich vermehrt auf den Wettbewerb und wird von der Leistungserbringung für die Zielgruppen abgezogen. Diesem Nachteil steht die Chance gegenüber, dass die Organisation durch die Provokation der Konkurrenz motiviert wird, ihr Leistungsangebot und die eigenen Prozesse kritisch zu hinterfragen, Prioritäten zu überprüfen (oder überhaupt erst einmal zu setzen) und sich weiterzuentwickeln.

Organisationen nehmen die Option der Konkurrenz wahr, indem sie erstens eine Haltung zu Wettbewerbern einnehmen, was sich anhand des Konzepts von Miles & Snow zeigen lässt. Zweitens entscheiden sie sich dafür, über welche Merkmale sie sich von ihren Wettbewerbern abheben, was sich anhand des



Konzepts von Porter (1985) einordnen lässt. Drittens setzt eine solche Positionierung voraus, dass die NPO ein Mindestmass an Aggressivität im Wettbewerb aufweist, eine von fünf Komponenten einer unternehmerischen Führung.<sup>7</sup>

Miles & Snow (1978) haben in ihrem Konzept zum Strategischen Management herausgearbeitet, dass Wettbewerber zwei grundlegende Alternativen zur strategischen Positionierung haben: als Verteidiger («Defender») oder als Sucher («Prospector»)<sup>8</sup>. Verteidiger richten ihre Anstrengungen darauf, bestehende Positionen in der Leistungserbringung bzw. auf den Ressourcenmärkten zu halten. Sie wehren den Veränderungsdruck so lange wie möglich ab und versuchen andere Organisationen daran zu hindern, sich ihrerseits als Konkurrenten zu etablieren. Sucher prüfen fortlaufend aktuelle Entwicklungen im Umfeld, greifen Veränderungen auf und versuchen, neue Chancen als erste unter den Wettbewerbern zu ihrem Vorteil zu nutzen. Wie die Autoren zeigen, muss jede Organisation eine klare strategische Entscheidung in die eine oder andere Richtung treffen, zumal diese auch mit unterschiedlichen strukturellen Merkmalen verbunden sind.<sup>9</sup>

Porter (1985) geht in seiner Typologie generischer Strategien vom ökonomischen Problem aus, dass eine Organisation ihre Leistungen innerhalb eines Kosten-

rahmens bereitstellen muss, der zum einen durch die Zahlungsfähigkeit und -bereitschaft der Zielgruppen, zum anderen durch den Kostenrahmen der Konkurrenten bestimmt wird. Sie kann nun entweder ihre Kosten minimieren (Strategie der Kostenführung), ihre Leistung so aufwerten, dass damit ein höherer Preis zu erzielen ist (Strategie der Differenzierung), oder sich auf eine Marktnische konzentrieren, in der die Organisation konkurrenzlos ist. Eine Aufwertung kann beispielsweise in einer besonders hohen Qualität der Leistung bestehen oder in ihrem Innovationsgehalt. Im Ressourcenmanagement bedeutet eine Kostenführerstrategie, dass die NPO sicherstellt, dass Spenden bzw. Arbeitsleistungen ausschliesslich dem primären Organisationszweck zukommen und keine Administrations- oder reine Marketingkosten entstehen.<sup>10</sup>

Eine Differenzierung im Sinne des Konzepts von Porter erfolgt in erster Linie über die Ausgestaltung der Leistungen. Sie kann sich aber auch auf die Wahrnehmung als Institution in den Augen der Mitglieder, Klienten oder Sponsoren beziehen. Abbildung 3 zeigt auf Basis einer Studie von Voeth & Herbst (2008), wie sich NPO in ihrem institutionellen Image profilieren können: Demnach können sich Organisation weitgehend unabhängig vom Bereich, in dem sie tätig sind, als besonders menschlich, zuverlässig, kultiviert, zuverlässig oder temperamentvoll positionieren und da-

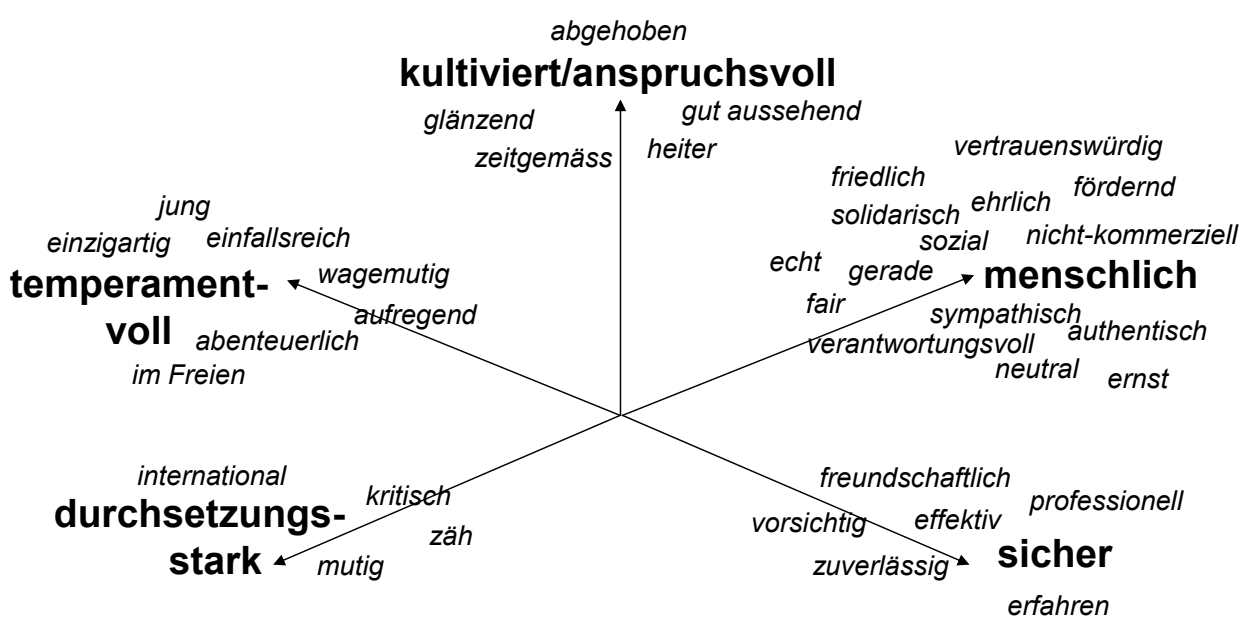


Abbildung 3: Differenzierung über NPO-Markenprofilierung in Deutschland (Voeth & Herbst, 2008)



mit gegenüber ihren Konkurrenten mit einem weniger profilierten Image abheben. Es ist ein Merkmal organisationaler Aggressivität, in welchem Masse eine NPO die Möglichkeit, sich im Wettbewerb zu differenzieren, dazu nutzt, andere Organisationen zurückzudrängen. In der Managementforschung wird sie als Teil einer unternehmerischen Orientierung verstanden, neben Innovation und Proaktivität, Risikobereitschaft und Autonomie.<sup>11</sup> Diese Aggressivität drückt sich als Selbstbewusstsein in der Verfolgung der eigenen Ziele und Interessen aus und in der Neigung, auf externen Druck eher angreifend als zurückziehend zu reagieren.

### Option 3 – Kooperation

Anlässe für Kooperationen sind vielfältig. Sie sind ein Weg, um zu wachsen und damit stärkeren Einfluss zu gewinnen; sie können eine Reaktion auf eine schwache oder schwindende Marktposition sein; sie können dadurch motiviert sein, Kosten zu sparen; sie erlauben einer Organisation, sich ein breites Leistungsspektrum im Zusammengehen mit einer anderen Organisation zu bereinigen und sich auf die eigenen Kernkompetenzen zu konzentrieren. Kooperationen sind aber auch eine Option, um eine bestehende oder erwartete Konkurrenzsituation abzuschwächen oder im Fall einer Fusion ganz zu bereinigen. Somit bieten Kooperationsbeziehungen eine ganze Reihe von Chancen für eine NPO, sind aber auf der anderen Seite mit der Herausforderung verbunden, sich anzupassen und damit die eigene Mission, die Wertebasis und die vertrauten Strukturen und Prozesse auf den Prüfstand zu stellen.

Anders als im Fall von Ignoranz und Konkurrenz, sind Kooperationsbeziehungen zwischen NPO ein bereits häufig untersuchter Aspekt in der NPO-Managementforschung. Mehrere Studien haben sich mit der Frage beschäftigt, unter welchen Voraussetzungen NPO eine grössere oder geringere Neigung haben, Kooperationsbeziehungen einzugehen: Zentrale Voraussetzung für Kooperationen ist eine intakte Vertrauensbasis zwischen den Partnerorganisationen bzw. laufende Bemühungen zur Bestätigung des Vertrauensvorschlusses.<sup>12</sup> Partnerschaften werden wahrscheinlicher, wenn Leitungspersonen bereits anderweitig sozial vernetzt sind.<sup>13</sup> Dieser Befund bestätigt die vorgenannte These, denn ein gemeinsamer Erfahrungshintergrund zwischen Entscheidungsträgern ist eine

günstige Voraussetzung, um Vertrauen aufzubauen. Generell findet man eine Tendenz zur organisationalen Homophilie: Je ähnlicher sich zwei Organisationen sind, umso grösser ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass sie eine Kooperation eingehen; diese Ähnlichkeit kann sich auf die Mission der NPO, auf ihren Status, aber auch die Finanzierungsstruktur beziehen.<sup>14</sup> Allerdings variiert die Bereitschaft, mit anderen NPO zu kooperieren, auch mit der eigenen Finanzierungsstruktur: NPO, die ihre Finanzmittel vor allem aus staatlichen Quellen beziehen, sind offener für eine Kooperation als Organisationen, die sich stärker über Marktleistungen finanzieren.<sup>15</sup> Schliesslich lässt sich auch zeigen, dass ein höherer Anteil von Frauen in der Leitung einer NPO auch mit einer erhöhten generellen Kooperationsbereitschaft verbunden ist.<sup>16</sup>

Für die erfolgreiche Realisierung einer Kooperationsstrategie ist jedoch nicht nur das Zustandekommen sondern auch die Stabilität von Bedeutung, insbesondere da, wo sie nicht durch Fusion oder Übernahme endgültig ist, sondern auch wieder gelöst werden kann. Die Stabilität einer Kooperation kann auf mehreren Bindekräften beruhen, die sich mit dem Konzept des organisationalen Commitments nach Allen & Meyer (1990) beschreiben lässt. Die beiden Forscher unterscheiden drei Arten des Commitment:

- *Kalkulatives Commitment* (im englischen Original: «continuance commitment») ist das Ergebnis eines rationalen Kosten-Nutzen-Vergleichs. Abgewogen werden die Vor- und Nachteile der Kooperations-treue im Vergleich zu den zu erwartenden Vor- und Nachteilen eines Wechsels. Dieses Commitment wird durch das Auftauchen neuer Optionen gefährdet.
- *Affektives Commitment* beruht auf positiven Emotionen wie Freude, Stolz, Zuneigung oder Dankbarkeit, die sich mit der Kooperationserfahrung verbinden. Vergleiche mit alternativen Entscheidungen stehen dabei im Hintergrund. Hingegen können enttäuschte Erwartungen oder unerwartete Irritationen dieses Commitment gefährden.
- *Normatives Commitment* resultiert daraus, dass eine moralische Bindung besteht und ein Ausstieg aus der Kooperation mit Schuldgefühlen verbunden wäre. Dieses Commitment ist an Normen und Werte geknüpft und dann gefährdet, wenn ein Kooperationspartner gegen diese verstösst.

Auch wenn die Theorie des organisationalen Commitments für die Beschreibung der Verpflichtung eines Individuums gegenüber einer Organisation entwickelt wurde, lässt sie sich zumindest heuristisch auch für eine Analyse von Beziehungen zwischen Organisationen und einem gemeinsamen Kooperationskonstrukt verwenden. Kooperationen sollten dahingehend geprüft werden, welche Bindungskräfte im Vordergrund stehen und ob sie gegen die jeweils spezifischen Gefährdungen geschützt sind.

## Schlussfolgerung

Eine NPO im organisationalen Nebeneinander zu positionieren ist eine wichtige Führungsaufgabe. In Auseinandersetzung mit relevanten Wettbewerbern sollte eine NPO eine klare Entscheidung im Dreieck zwischen Ignoranz, Konkurrenz und Kooperation finden:

- *Ignoranz* muss man sich leisten können: Verfügt Ihre Organisation über eine starke und stabile Legitimationsbasis gegenüber Ihren Mitgliedern, Sponsoren oder Auftraggebern?
- *Konkurrenz* erfordert einerseits eine Differenzierungsgrundlage (Strategie und Image) und andererseits die organisationale Energie (Aggressivität), sich gegenüber Wettbewerbern und andere äussere Herausforderungen zur Wehr zu setzen. Kennt Ihre Organisation ihre Möglichkeiten zur Positionierung, und hat sie die Kraft, diese auch einzunehmen?
- *Kooperation* beruht auf einer ganzen Reihe von Voraussetzungen, unter denen eine intakte Vertrauensbeziehung besondere Bedeutung hat. Daneben sind das Bewusstsein über Kooperationsvorteile und verschiedene institutionelle Rahmenbedingungen auf Seiten der Partner relevant. Hat Ihre Organisation günstige Voraussetzungen, um eine Kooperation einzugehen, und ist sie in der Lage, diese auch auf Dauer zu erhalten?

Die passende Option zu wählen erfordert ein klares Bild über das Umfeld, in dem sich die Organisation bewegt, und in gleichem Masse auch Klarheit über die Organisation und ihren kulturellen Kern.

## Fussnoten

- <sup>1</sup> Vgl. dazu Ben-Ner & Gui (2003) und Hansmann (1980).
- <sup>2</sup> Vgl. Weisbrod (1988).
- <sup>3</sup> Vgl. Lichtsteiner et al. (2015).
- <sup>4</sup> Das Gefangenendilemma ist ein Konzept der Spieltheorie, vgl. Rieck (2015).
- <sup>5</sup> Vgl. Gmür (2010b), aufbauend auf Suchman (1995).
- <sup>6</sup> Vgl. Gmür (2015).
- <sup>7</sup> Vgl. zum Überblick zur Forschung über unternehmerische Orientierung im NPO-Sektor Gmür & Erpf (2017).
- <sup>8</sup> Dazwischen siedeln die Autoren noch die Analyzer-Strategie an, die sich aus der Kombination der beiden anderen Muster ergibt, aber allenfalls für grosse Organisationen mit unabhängig voneinander angebotenen Leistungsbereichen. Mit dem Begriff des Reaktor bezeichnen sie ausserdem Organisationen, die auf eine Profilierung verzichten und sich der Marktentwicklung fortlaufend anpassen.
- <sup>9</sup> Vgl. als Beispiel für eine empirische Studie aus dem nordamerikanischen NPO-Sektor Brown & Iverson (2004).
- <sup>10</sup> Vgl. als Beispiel für eine empirische Studie aus dem australischen Bildungssektor Mazzarol & Soutar (2008).
- <sup>11</sup> Vgl. Gmür & Erpf (2017).
- <sup>12</sup> Vgl. Lee et al. (2012) und Bunger (2013).
- <sup>13</sup> Vgl. Shaffer (2000).
- <sup>14</sup> Vgl. Atouba & Shumate (2015), Willems et al. (2015), Chen & Graddy (2010).
- <sup>15</sup> Vgl. AbouAssi et al. (2016) sowie ähnlich Jang & Feiock (2007).
- <sup>16</sup> Vgl. AbouAssi et al. (2016).

## Literatur

- Aboutassi, K., Makhlouf, N. & Whalen, P. (2016). NGOs' Resource Capacity Antecedents for Partnerships. *Nonprofit Management & Leadership* 26(4), S. 435-451.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation. *Journal of Occupational Psychology* 63(1), S. 1-18.
- Atouba, Y. C. & Shumate, M. (2015). International Nonprofit Collaboration: Examining the Role of Homophily. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 44(3), S. 587-608.
- Ben-Ner, A. & Gui, B. (2003). The Theory of Nonprofit Organizations Revisited. In: Anheier, H. & Ben-Ner, A. (Eds.): *The Study of the Nonprofit Enterprise: Theories and Approaches*. New York: Kluwer, S. 3-26.
- Brown, W.A. & Iverson, J.O. (2004). Exploring Strategy and Board Structure in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33(3), S. 377-400.
- Bunger, A. C. (2013). Administrative Coordination in Nonprofit Human Service Delivery Networks: The Role of Competition and Trust. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 42(6), S. 1155-1175.
- Chen, B. & Graddy, E. A. (2010). The Effectiveness of Nonprofit Lead-Organization Networks for Social Service Delivery. *Nonprofit Management & Leadership* 20(4), S. 405-422.
- Gmür, M. (2010a). Strategien für Nonprofit-Organisationen – eine Typologie. *Verbands-Management* 36(1), S. 6-17.
- Gmür, M. (2010b). Effektivität und Legitimität – in Nonprofit-Organisationen ein Widerspruch? In: Theuvsen, L., Schauer, R. & Gmür, M. (Hrsg.): *Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen: Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und praktische Ausgestaltungen*. Linz: Trauner, S. 43-54.
- Gmür, M. (2015). Member Value Optimierung im Verband. *Verbands-Management* 41(1), S. 6-11.
- Gmür, M. & Erpf, P. (2017). Unternehmerische Organisationen im Dritten Sektor. *Verbands-Management* 43(2), S. 41-50.
- Hansmann, H. B. (1980). The Role of Nonprofit Enterprise. *Yale Law Journal* 89(5), S. 835-898.
- Jang, H. S. & Feiock, R. C. (2007). Public versus Private Funding of Nonprofit Organizations: Implications for Collaboration. *Public Performance and Management Review* 31(2), S. 174-190.
- Lee, H.-W., Robertson, P. J., Lewis, L., Sloane, D., Galloway-Gilliam, L. & Nomachi, J. (2012). Trust in a Cross-Sectoral Interorganizational Network: An Empirical Investigation of Antecedents. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41(4), S. 609-631.
- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2015). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (8. Auflage). Bern: Paul Haupt Verlag.
- Mazzarol, T. W. & Soutar, G. N. (2008). Strategy Matters: Strategic Positioning and Performance in the Education Services Sector. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 13(2), S. 141-151.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill (Deutsche Ausgabe: Unternehmensstrategien, Hamburg 1986).
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press (Deutsche Ausgabe: Wettbewerbsvorteile. Frankfurt am Main 1995).
- Rieck, C. (2015). *Spieltheorie. Eine Einführung*. Eschborn: Christian Rieck Verlag.
- Shaffer, M. B. (2000). Coalition Work among Environmental Groups. *Research in Social Movements, Conflicts and Change* 22, S. 111-126.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review* 20(3), S. 571-610.
- Voeth, M. & Herbst, U. (2008). The Concept of Brand Personality as an Instrument for Advanced Nonprofit Branding: An Empirical Analysis. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing* 19(1), S. 71-97.
- Weisbrod, B. A. (1988). *The Nonprofit Economy*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Willems, J., Van Puyvelde, S., Jegers, M., Vantilborgh, T., Bidee, J. & Pepermans, R. (2015). Exploring Board Interlocking Behaviour between Nonprofit Organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics* 86(1), S. 73-88.

## Der Autor



### Markus Gmür / markus.gmuer@vmi.ch

Prof. Dr. Markus Gmür ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH. Von 2015 bis 2019 war er ausserdem Vize-Rektor der Universität Freiburg/CH für die Bereiche Weiterbildung, Alumni und Fundraising.